

Leibl, Claudia

Coaching versus Einzelsupervision – gemeinsame Schnittmengen
und Unterschiede im methodischen Vorgehen

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang „Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 29.01.2016

Erstprüfer: Alice Gayed

Zweitprüfer: Dr. Annette Mulkau

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am 29.01.2016

Bibliographische Beschreibung:

Leibl, Claudia: Coaching versus Einzelsupervision- gemeinsame Schnittmengen und Unterschiede im methodischen Vorgehen. 28 S.
Mittweida (FH) Fakultät Soziale Arbeit, 2016

Referat:

Diese Arbeit im Rahmen der Weiterbildung in „Supervision und Coaching“ befasst sich mit der Frage ob es möglich ist die Beratungsformate „Supervision“ und „Coaching trennscharf voneinander zu unterscheiden.

Im folgenden Text werden die geschichtliche Entwicklung und die Begriffsbestimmung beider Formate untersucht und aufgezeigt, um erste Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf theoretischer Ebene festzuhalten.

Um mein methodisches Vorgehen und die daraus resultierenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu untersuchen und zu schlussfolgern, inwieweit diese mit dem theoretischen Ergebnissen deckungsgleich sind, werden 2 exemplarische Fallbeispiele aus meiner Praxis vorgestellt und erläutert. Es handelt sich hierbei um eine Einzelsupervision und ein Einzelcoaching.

In einem ersten Schritt werden ausgewählter Grundvoraussetzungen der beraterischen Haltung auf ihre Passung miteinander verglichen.

Ein zweiter Schritt beinhaltet das Untersuchen der Beratungsphasen in der Einzelberatung auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede im jeweiligen Format. Dabei spielen das Anliegen, die Dauer, die Methode, der Inhalt und die Transparenz in beiden Fällen eine zu beleuchtende Rolle und werden im Text erläutert.

Zusammenfassend wird reflektiert, inwieweit die theoretischen Ansätze im methodischen Vorgehen relevant und spürbar sind und ob es sich nach dieser Untersuchung um zwei trennscharf unterscheidbare Praxeologien handelt.

Das Fazit stellt schließlich eine eigene Klarheit im Umgang mit beiden Terminie im theoretischen Verständnis und im methodischen Vorgehen dar.

1	Einleitung	4
2	Geschichtliche Entwicklung und Begriffsbestimmung Supervision und Coaching	5
2.1	Geschichtliche Entwicklung Coaching	5
2.2	Begriffsbestimmung Coaching	6
2.3	Geschichtliche Entwicklung Supervision	7
2.4	Begriffsbestimmung Supervision	8
3	Erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf theoretischer Ebene	9
4	Coaching vs. Einzelsupervision- eine Erörterung anhand exemplarischer Fallbeispielen	11
4.1	Darstellung der Fallbeispiele	11
4.2	Fall A: Coaching	11
4.3	Fall B: Supervision	14
5	Ausgewählte relevante Grundvoraussetzungen für meine Beratungshaltung	16
5.1	Voraussetzungen in der Person	16
5.2	Freiwilligkeit	17
5.3	Diskretion	17
5.4	Gegenseitige Akzeptanz	17
5.5	Offenheit und Transparenz	18
5.6	Neutralität	18
5.7	Veränderungsbereitschaft	19
5.8	Ziel- und Leistungsorientierung	19
5.9	Zusammenfassung	20
6	Beratungsphasen in der Einzelberatung	21
6.1	Initialphase	21
6.2	Analysephase und Lösungsentwicklung	23
6.3	Sicherungsphase	23
6.4	Reflexionsphase	24
6.5	Zusammenfassung	24
7	Fazit	24
8	Literaturquellen	26

1 Einleitung

Die gegenwärtige Auseinandersetzung, um die beiden Beratungsformen Supervision und Coaching ist ein Thema das mich aufgrund der eigenen Beratertätigkeit in meiner beruflichen Praxis sehr bewegt hat.

Aufgrund unterschiedlichster Meinungen, Darstellungen und Definitionen fällt eine Unterscheidung schwer und wird viel diskutiert.

Es scheint nach wie vor so, dass eine begriffliche Abgrenzung eher durch eine gewisse Marktkonkurrenz als eine definierbare Klarheit besteht. Coaching scheint „in aller Munde“ und mit einer gewissen Vorstellung darüber verbunden, während der Begriff Supervision eher unklar empfunden wird.

Bei der Angabe meines „Ausbildungstitels“ haben Menschen eher eine Vorstellung davon was ein Coach ist, als das sie mit dem Begriff eines Supervisors etwas anfangen können. Abgesehen von Personen, die mit Supervisionsprozessen in Berührung kommen, weiß kaum jemand was Supervision bedeutet.

Der Supervision, ist es scheinbar noch nicht gelungen, sich einen hohen gesellschaftlichen Status zu erarbeiten und aus dem Bereich der Sozialarbeit herauszutreten.

Im Gegensatz dazu hat sich aber in den letzten Jahren eine scheinbar fast identische Beratungsform als Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt etabliert. Jeder scheint zumindest schon einmal etwas von Coaching gehört zu haben.

Coaching hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Der Begriff wird nahezu inflationär verwendet. Man kennt den Lebenscoach, den Ernährungscoach, den Hundecoach, Anleitungen zum Selbstcoaching und so weiter. Das erweckt den Anschein das coachen in jeder Lebenslage möglich ist, wenn man bereit ist eine kleine Summe zu investieren.

In der Fachliteratur existieren unzählige Versuche diese beiden Tätigkeitsbereiche voneinander abzugrenzen.

So kann man lesen, das Coaching am Arbeitgeber Supervision eher am Arbeitnehmer interessiert ist und sich somit Coaching eher im Profit-Bereich und Supervision eher im Non-Profit-Bereich bewegt. Das heißt Coaching hat Personalentwicklung und Supervision eher Personenentwicklung zum Ziel.

Daraus ergibt sich das man eher davon ausgeht, das Coaching eine Veränderung von oben und Supervision von unten anstrebt wie es in verschiedenen Publikationen zu lesen ist.

Es gibt kein einheitliches Verständnis in der Literatur. Die Bandbreite reicht von der Definition des Coaching als Unterform von Leitungssupervision (Vgl. Buer 1993 in Galdynski, Karolina, Kühl Stefan (2009) S. 85/86) über die Auffassung der klaren Abgrenzung anhand von verschiedenen Kriterien (Vgl. Fengler 2002 in Galdynski, Karolina, Kühl Stefan (2009) S. 85/86) bis zu der Meinung, dass es eine fließende Grenze gibt, die eine klare Abgrenzung unmöglich macht (in Anlehnung an Belardi 2002 in Galdynski, Karolina, Kühl Stefan (2009) S. 85/86).

Um seriös zu beraten und das richtige Format zu wählen, braucht es also ein eigenes Verständnis und eine eigene Haltung bezüglich der Unterschiede und Gemeinsamkeiten oder aber einer nicht Trennbarkeit. Diese persönliche Klarheit zu finden stellte zunächst den Hintergrund meiner Überlegungen dar. Wissenschaftlich wird dieses Thema auch weiterhin untersucht, dies konnte nicht die Herangehensweise sein die mir nützlich erschien. Aus diesem Grund strebte ich eine eher pragmatische Untersuchung an.

Sollen Coaching und Supervision zwei verschiedene Beratungsformen sein, so müssen sich beide Praxeologien trennscharf unterscheiden lassen.

Kriterien für meine Untersuchung sollen der Vergleich der Haltung des Beraters in der sich die eigenen Werte wiederfinden und die Gegenüberstellung von Interventionen und Methoden, mit denen der Berater versucht den Ratsuchenden bei der Bewältigung seiner beruflichen Probleme zu unterstützen. Vergleichend soll dies anhand von zwei Fallbeispielen aus meiner Beraterpraxis betrachtet werden. Ziel soll eine eigene Klarheit sein, die es mir persönlich möglich macht, das eine vom anderen zu unterscheiden oder aber es als nicht trennbar zu sehen. Als Fazit meiner Überlegungen strebe ich die persönliche Erkenntnis an: Unterscheide ich in meiner Praxis zwischen Supervision und Coaching? Wie wirken sich meine Erkenntnisse auf meine Haltung und meine methodisches Vorgehen als Berater aus? Bin ich ein Coach? Bin ich ein Supervisor? Kann ich beides sein? Bei dem Begriff Coaching beziehe ich mich auf Einzelcoaching, mit dem Hintergrund, das Coaching zwar im Allgemeinen als Einzelcoaching verstanden wird, aber durchaus in diesem Bereich eine Weiterentwicklung zu Gruppen- und Teamcoaching zu verzeichnen ist.

2 Geschichtliche Entwicklung und Begriffsbestimmung Supervision und Coaching

2.1 Geschichtliche Entwicklung Coaching

Das Wort „Coach“ für „Kutsche“ ist in der englischen Sprache seit 1556 nachgewiesen. Später war mit „Coach“ oder „Coachman“ auch der „Kutscher“ gemeint (vgl. Bayer, 1995, S. 94; Birkenbihl, 2010, S. 7). Die Aufgabe des Kutschers ist das Lenken und Betreuen von Pferden, und in diesem Sinne wurde der Begriff in andere Bereiche übertragen. So fand er ab 1848 umgangssprachlich Verwendung für private Tutoren an Universitäten im anglo-amerikanischen Raum, welche andere Personen auf Prüfungen, spezielle Aufgaben und sportliche Wettkämpfe vorbereiteten. Tatsächlich gelangte der Begriff erst durch seine immer größer werdende Bedeutung im Sport zu einer gewissen Popularität. Hier beschreibt er die Beratung, Betreuung und Motivierung von Spitzensportlern während und nach dem Wettkampf. In der Literatur (vgl. Bönninger 1994 S.172) wird die Entwicklung des Coachings in sechs Phasen dargestellt, wenn man die Vorphase zu der Entwicklung des Coaching von seinen Anfängen bis zum Managementbereich dazuzählt. In der ersten Phase fand im anglo-amerikanischen Raum der Transfer aus dem Sport in den Managementbereich statt. Positiv besetzte Begriffe wie „Spitzenleistung“ und „Wettbewerb“ stellten die Verbindung her. Es wurde zunächst ein „entwicklungsorientiertes Führen“ der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten verstanden. Dabei stand die Verbesserung der fachlichen Kompetenz, der Motivation und der Leistung des Mitarbeiters im Vordergrund. Diese Form des Coaching setzte sich auch Anfang der 80er Jahre in Deutschland durch, wo sie besonders im Weiterbildungsbereich als „Training für Führungskräfte“ Anwendung fand, und von dort in den Alltag zurücktransferiert wurde, nach dem Motto: „Der Vorgesetzte ist der wichtigste/beste Trainer seiner Mitarbeiter“. Die zweite Phase wird durch das Mentoring beschreibbar.

Diese Phase verlief teilweise zeitgleich mit der ersten und erreichte ihren Höhepunkt in den 80er Jahren. Durch die zunehmende Bedeutung der Personalförderung, besonders vor dem Hintergrund zunehmender Personalfuktuation, wurden Mentorenschaften zwischen Führungskräften und neu hinzugekommenen Mitarbeitern geschaffen. Neue Mitglieder sollten dadurch schneller in die Organisation integriert, mit Werten, Normen und Ritualen vertraut gemacht werden und damit eine festere Bindung des Einzelnen an die Organisation gewährleistet werden.

In der dritten Phase, Mitte der 80er Jahre, erfuhr das Coachingkonzept eine Erweiterung. Psychologische Aspekte von Entwicklung, Motivation, Management usw. in der Gesellschaft drängen auf den Markt. Das Coaching entwickelte sich in der Bundesrepublik zu einer Beratungsdienstleistung durch einen organisationsexternen Coach. Dieser sprach einzelne Manager in Spitzenpositionen an, um nunmehr psychologisch orientierte Einzelberatung mit beruflicher als auch unter Einbeziehung privater Aspekte anzubieten. Dabei wurde das Coaching nunmehr schon aus Gründen der Diskretion nicht mehr vom Unternehmen sondern rein privat durch die Führungskräfte selbst getragen.

Infolge dessen führte dies zu einer steigenden Verbreitung des Begriffes „Coaching“. In der vierten Phase kam es zu einem steilen Anstieg des Bekanntheitsgrades. Es versuchten nun auch interne Personalentwickler entsprechende Beratungsleistungen zu etablieren. Es entwickelten sich festangestellte, der Personalabteilung zugehörige Coachs. Zielgruppe war das mittlere und untere Management, da die Berater meist auch in dieser Hierarchieebene zu finden waren. Inhaltlich konzentrierte sich die Betreuung eher auf berufliche Themen. Zahlreiche Veröffentlichungen, Selbstschilderungen und Fallbeispiele in verschiedenen Zeitschriften und Büchern sorgten für einen immer größeren Bekanntheitsgrad, der vermutlich höher als die tatsächliche Verbreitung am Markt war.

Zu Beginn der 90er Jahre, in der fünften Phase, wurde der Begriff „Coaching“ in Deutschland zu einem „Modeartikel“ und nahezu übermäßig verwendet. Fast jede Unternehmensberatung hatte diesen Service im Angebot.

Diese Entwicklung verstärkte sich noch im deutschsprachigen Raum. Im Unterschied dazu wurde im anglo-amerikanischen Raum Coaching hauptsächlich für ein entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitern durch ihren direkten Vorgesetzten verstanden.

Die Weiterentwicklung des Coachings fand also hauptsächlich im deutschen Sprachraum statt.

2.2 Begriffsbestimmung Coaching

Die Definition des Begriffes Coaching kann nur eine Zusammenfassung verschiedener Verfahren sein. Gerade im deutschsprachigen Raum tummeln sich, begründet durch die Entwicklung, eine Vielzahl von Definitionen, Methoden, Konzepten und Vorgehensweisen.

Es wird in diesem Zusammenhang vom Coaching als „Containerbegriff“ gesprochen und König (1993; S. 424) sagt: „Das Konzept und die Methode des Coaching ist noch nicht vorhanden. Es gibt so viele Konzepte, wie es Personen gibt.“

In Anlehnung an die Definition des Begriffs Coaching durch Christopher Rauen, Böninger, Hauser, Loos, Brinkmann und Rückle sowie dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) halte ich fest:

Unter dem Begriff Coaching kann eine Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für unterschiedliche berufliche und private Anliegen verstanden werden.

Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen, von Experten in Unternehmen/ Organisationen und versteht sich ergebnis- und lösungsorientiert. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit.

Ein Grundziel des Coaching ist - hier besteht allgemein ein breiter Konsens - die Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung.

Somit muss (und kann) der Coach nicht für seine Aufgabe allwissend sein. Letztlich muss die Problembewältigung vom Klienten selbst geleistet werden. Der Coach versucht dabei Prozesse zu steuern, damit sich die Ressourcen des Klienten bestmöglich entwickeln und neue Wahlmöglichkeiten erkannt und genutzt werden können.

Ziel eines Coachingprozesses ist also immer, Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des Klienten zu verbessern bzw. zu erweitern.

Der Coach arbeitet im gesamten Prozess transparent und im Rahmen zuvor vereinbarter „Spielregeln“, welche der Klient freiwillig akzeptiert. Grundlage der Beratung ist die auf Vertrauen basierende, persönliche Beziehung zu dem/ den Klienten/innen.

Coaching ist kein einseitiger nur vom Coach ausgehender Prozess, sondern hat einen interaktiven Verlauf. Der Coach greift nicht aktiv in das Geschehen ein, in dem er dem Klienten eine Aufgabe abnimmt, sondern er berät ihn, wie diese effektiv(er) zu lösen ist. Dabei darf der Coach dem Klienten auf keinen Fall seine eigenen Ideen und Meinungen aufdrängen, sondern sollte stets eine neutrale unabhängige Position einnehmen.

2.3 Geschichtliche Entwicklung Supervision

Die Sozialarbeit, Ende des 19. Jahrhunderts, ist als der Ursprung der Supervision zu verstehen.

Zu diesem Zeitpunkt stellte man in den USA ehrenamtlichen Helfern, den „friendly visitors“, hauptamtliche Mitarbeiter der Charity Organization Society zur Seite, die sie bei der Vergabe von Hilfsgütern an Bedürftige kontrollieren sollten. Das waren nach amerikanischem Verständnis die ersten Supervisoren.

Später wurde das Spektrum der Unterstützung auf die psychosozialen Aspekte der Hilfe erweitert. Ziel war einerseits die Helfer zu stärken, und andererseits deren Arbeit zu verbessern.

Hilfe und Kontrolle waren also die Hauptmerkmale von Supervision und bildeten somit sehr früh ein Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsinstrument in der sozialen Arbeit.

In den 1950er Jahren tauchte in der deutschen Fachliteratur, im Zuge von Übersetzungen aus der amerikanischen Literatur, erstmals der Begriff „Supervision“ auf.

Während in den USA noch heute der Kontrollaspekt neben der Unterstützung von großer Bedeutung ist, haben die Supervisoren in Deutschland sehr schnell den Beratungsaspekt in das Zentrum ihres Handelns gestellt (Vgl. Heidi Naumann-Wirsing 2011, S. 21).

Von Anfang an ist Supervision eng mit der Entwicklung der sozialen Arbeit verbunden. Das Verständnis von Supervision wird zunächst als psychoanalytisch geprägte Einzelsupervision vermittelt. Die Supervision wird in den 1960er Jahren in den Ausbildungsstätten für soziale Arbeit im Rahmen der Methodenlehre (Case-Work) eingeführt. 1970 hält die Supervision im Zuge der Akademisierung der sozialen Arbeit und Sozialpädagogik Einzug in die Hochschulausbildung. Ende der 1960er Jahre gewinnt die Gruppendynamik großen Einfluss in Deutschland und erfreut sich schnell in vielen Bereichen einer hohen Akzeptanz. Sie wird neben der Psychoanalyse zu einem wichtigen Verfahren in der Supervision. Zur Einzelsupervision kommen nun die Gruppen- und später die Teamsupervision hinzu und gewinnt rasch an Bedeutung.

Neben der Studentenbewegung und der Kritik an den bürgerlichen Sozialwissenschaften wird Supervision auch durch den Psychoboom der 1970er Jahre geprägt, was zu einer gewissen Therapeutisierung führt (Vgl. Busse, S. 2013, S. 990- 991).

In den 1980er Jahren ergänzen organisationssoziologische Tendenzen in der Supervision die gruppendynamischen Einflüsse. Der notwendig gewordene kritische Blick auf Effizienz und Effektivität in Institutionen und Organisationen führt zu einer kritischeren Reflexion und lenkt den Blick der Supervision auch auf Organisationsthemen, wie Führung und Leitung.

In der Bemühung um die Herausbildung einer eigenen Profession / Professionalisierung wurde 1989 die „Deutsche Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) in der Bundesrepublik Deutschland gegründet. Seit den 1990er Jahren sind mit diesen Professionalisierungsbemühungen gleichzeitig Expansionsbestrebungen der Supervision über den klassischen psychosozialen Bereich bis in die Wirtschaft hinein verbunden. So gerät Supervision auch in Konkurrenz mit anderen Beratungsformen. Verschiedene methodische Ausrichtungen haben die fachliche Entwicklung, über Abgrenzung und Auseinandersetzung miteinander, stark beeinflusst. Es folgte zunehmend ein Dialog zwischen den methodischen Ausrichtungen und theoretischen Schulen. Einiges wurde aus benachbarten Disziplinen übernommen, integriert und dabei verändert. Case-Work, Praxisanleitung, Ausbildungssupervision, angewandte Gruppendynamik, Psychoanalyse und andere Therapieformen wie Psychodrama und Gestalttherapie, Systemische Therapie und Beratung, Organisationsentwicklung, Kommunikationstheorien, Coaching und zuletzt die Gesellschaftstheorie, haben das Verständnis, das Angebot und die Standards von Supervision in den letzten 30 Jahren stark entwickelt (Rappe-Giesecke 2002, S.56).

Die Profession Supervision profiliert sich heute mit einem methodenübergreifenden, „wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratungstätigkeiten in der Arbeitswelt.“ (Broschüre der DGSv 2012, S.8).

2.4 Begriffsbestimmung Supervision

Supervision ist ein arbeitsweltliches, wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept professionellen Handelns für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt, welches sich vor allem im Kontext sozialer Arbeit entwickelt hat.

Sie wurde notwendig, weil psychosoziale Beziehungsarbeit - klassisch zwischen Helfer und Klient - generell durch Unbestimmtheit, Überdeterminiertheit und Multiperspektivität der Problemgenerierung und -lösung gekennzeichnet ist und somit

ein hohes Maß an Selbstorganisation und Reflexivität der Profis erfordert. In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert. Dabei wird die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Supervisanden in Beziehung zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit Kunden und Klienten gesetzt. Supervision ist ein Beratungsformat zur Reflexion beruflichen Beziehungsgeschehens und zur handlungs- und situationsnahen Einübung einer professionellen Haltung. Sie verbindet einen reflexiven Zugang mit der handlungsorientierten Bewältigung komplexer Arbeitsanforderungen.

In gemeinsamer Suchbewegung werden berufliche Entwicklung und das Lernen von Berufspersonen, Gruppen, Teams, Projekten und Organisationen gefördert.

Gelegentlich unterstützt Supervision Entscheidungsfindungsprozesse. Supervision ist heute überall dort hilfreich, wo Arbeitsbeziehungen den Charakter der Arbeit am Anderen (als Beziehungsarbeit) haben, so dass Arbeit als unmittelbare Interaktion in ihren Teameinbindungen und in ihrem organisationalen Kontext (als strukturgewordene Beziehung) auch über den Non-Profitbereich hinaus reflektiert werden kann. Es wird somit ein distanzierter und erweiterter Blick auf die eigene Arbeitssituation geschaffen, um sich aus der Unmittelbarkeit des beruflichen Alltags zu lösen. Es entsteht die Möglichkeit die eigene Verstricktheit in der Beziehungsarbeit wahrzunehmen und die mitunter schwierige Balance zwischen professionellem Anspruch, organisationalem Auftrag und öffentlichen Erwartungen zu finden. Supervision bietet Rollenklarheit, mit der Zielsetzung auch in schwierigen Situationen zu verbinden. Sie kann für eigene Belastungen und Burn-out-Reaktionen sensibilisieren und schafft die Möglichkeit, wertgebundene Entscheidungen mit Effizienzerwartungen zu integrieren (Vgl.: Busse, S. Supervision 2011, S.3).

3 Erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf theoretischer Ebene

Zahlreiche Ähnlichkeiten ergeben sich wohl bei einem ersten Vergleich hinsichtlich der definierten Arbeitsformen. Eine erste theoretische Annäherung kann man, für mich nachvollziehbar und überprüfbar, bei Christoph Rauen finden.

Genau wie der Begriff „Coach“, ist der Begriff „Supervision“ nicht rechtlich geschützt. Beide Formate grenzen sich von einer Psychotherapie ab.

In den Prozessen geht es um die Analyse der Wahrnehmung der Aufgabe und der Gestaltung der Rolle des Professionals.

Die Rolle des Beraters wird in beiden Formaten als prozessberatender Zuhörer und Gesprächspartner verstanden.

Es wird in ähnlichen Settings gearbeitet (Einzel-, Gruppen- und Team-Coaching/ Supervision). Der Supervisor / Coach beschäftigt sich mit dem Praxisfeld des Klienten und mit dem Ziel, durch stark reflektierende Verfahren, die Selbstmanagementfähigkeit zu aktivieren.

Intimität und Beziehungsaufnahme als Vertrauensfaktor in der Arbeitsbeziehung sowie keine hierarchischen Beziehungen zwischen externen Beratern und Klienten sind unabdingbare Faktoren für einen Beratungsprozess.

Supervision beschränkt sich inzwischen nicht mehr auf bestimmte Zielgruppen.

Einige Coaching-Experten gehen soweit, dass sie die Praxis des Coachings als eine Art „Management-Supervision“ betrachten, den Begriff „Supervision“ aber vermeiden,

da er im Kontext von Management und Unternehmen sprachkulturell an seine Grenzen stößt und noch nicht anschlussfähig scheint.

Die Unterschiede sind wohl am ehesten durch das historische Wachsen und an den unterschiedlichen Wurzeln der beiden Beratungsformen festzumachen.

Das eigentliche Betätigungsfeld der Supervision ist traditionell zu weit von der Welt des Managements entfernt. Der Begriff „Coaching“ wird deshalb schon rein aus Absicht einer Abgrenzung bezüglich des Klientels verwendet (vgl. Gregor Rauschenberger & Hansel 1993, S.38ff).

In der Regel ist die Zielgruppe im Coaching häufiger im klassischen Sinne bei Personen mit Managementaufgaben zu finden, während der Supervisor eher mit der Zielgruppe der Therapeuten, Beziehungsarbeitern und Mitarbeitern arbeitet. Dies scheint sich durch den unterschiedlichen Ursprung der Formate zu erschließen. Coaching wurde im Leistungs- und Profitbereich entwickelt und angewendet. Es werden Leistungsziele verfolgt und die Funktionsfähigkeit des Einzelnen gefördert. Supervision entwickelte sich im Non-Profit-Bereich der sozialen Arbeit. Der Leistungsgedanke spielte hier eher weniger eine Rolle. Es geht um die Förderung der Person und nicht in erster Linie um die Leistungs- und Funktionsfähigkeit. Der Wunsch nach Hilfe, und zunehmend Supervision als Instrument für Qualitätssicherung, stehen im Vordergrund und weniger der Bereich der Leistungssteigerung.

Das hat praktisch zur Folge das Coaching mehr im direkten Arbeitsfeld des Klienten stattfindet während der „klassische“ Supervisor mehr Abstand zum Arbeitsbereich des Klienten hält. Im Coaching sind Themen wie „Macht“ und „Hierarchien“ akzeptiert, wogegen dies in der Supervision eher immer noch kritisch betrachtet wird. Da Coaching im Kontext von Management und Wirtschaft konzipiert wurde, geht man von Veränderungen in der Spitze des Unternehmens aus. Betriebswirtschaftliche Fachkompetenz und Unternehmenserfahrungen des Beraters samt Managementwissen sind nötig.

In der Supervision geht es, durch eine noch nicht vollständig akzeptierte Anschlussfähigkeit, um Veränderungen in den unteren Hierarchien, bei denen eine wirtschaftliche Feldkompetenz in der Regel nicht benötigt wird.

Aufgrund des Leistungsgedankens wird Coaching zum Aufbau überfachlicher- und fachlicher Kompetenzen genutzt. Weiterhin dient es dem Training spezifischer Fähigkeiten und Verhaltensweisen (Vgl. Rauen Coaching 2005 S. 66).

In Supervisionsprozessen geht es bestenfalls um den Aufbau überfachlicher, sozialer Kompetenzen beim Klienten und es werden keine spezifischen Fähigkeiten trainiert. Durch die Ansiedlung im Profitbereich ist Coaching, im Unterschied zu Supervision, im externen Bereich mit sehr hohen Kosten verbunden.

Coaching soll arbeitsfähig in Einheit mit der eigenen professionellen Rolle machen. Es erscheint auf den ersten Blick als das berufsbezogene Beratungsformat, das die Arbeitsbedingungen stabilisiert, indem es eine Identifikation mit der Berufsrolle anstrebt, will heißen, Rollendistanz zum Verschwinden bringt, und zwar dadurch, dass das Selbst des Rollenträgers mit der Rolle verschmilzt und somit die Erfüllung der Rolle zu einem Selbstanteil der Person macht.

Dagegen erscheint Supervision als ein berufsbezogenes Beratungsformat, das solchen Anpassungsmechanismen entgegenwirkt. Hier gilt es, dem Selbst des Rollenträgers zu der Möglichkeit zu verhelfen, sich von der Rolle zu distanzieren und sie gegebenenfalls nicht einzunehmen, weil die Person nicht im Personal aufgeht. Supervision soll Personen stärken, die Rolle und die eigene Person differenziert zu sehen und zu hinterfragen.

Coaches sehen ihre Beratungsform als „realistische“ Antwort auf die veränderten Arbeitsbedingungen, während die Supervision als „sozialromantisch“ abgestempelt wird. Supervisoren hingegen verdächtigen Coaching der Beförderung der Selbstausbeutung im Sinne einer erschöpfenden Verwertung von Arbeitskraft (Vgl.: Rolf Haubl 2011, S.16).

4 Coaching vs. Einzelsupervision- eine Erörterung anhand exemplarischer Fallbeispielen

4.1 Darstellung der Fallbeispiele

Um Unterschiede und Gemeinsamkeiten in meinem methodischen Vorgehen zu analysieren, möchte ich einen Coaching- und einen Einzelsupervisionsfall aus meiner Praxis exemplarisch nutzen und im Anschluss vorstellen, um meine Arbeitsweisen zu vergleichen.

Dabei beziehe ich mich auf ausgewählte relevante Grundvoraussetzungen und die Beratungsphasen in der Einzelberatung, Initial-, Produktions-, Analysephase und Lösungsentwicklung sowie Sicherungs- und Reflexionsphase. Ich möchte der Frage nachgehen, welche wichtigen Punkte und Fragen es im Prozess gibt und ob diese identisch sind.

4.2 Fall A: Coaching

Herr P. meldete sich auf Empfehlung mit einer Anfrage für ein Coaching bei mir. Die Kontaktaufnahme erfolgte telefonisch. Auf die Nachfrage, woher die Empfehlung kam, schilderte er, dass mich seine Frau aus einem gemeinsamen Arbeitskontext kennt. Er hatte die für ihn problematische Situation mit ihr schon mehrmals besprochen, sie könnte ihm aber nicht mehr weiterhelfen, da sie zu nah am Geschehen wäre. Sie hatte ihm deshalb Coaching empfohlen.

Ich fragte nach seinen Vorstellungen von Coaching. Sein Wissen darüber war ein allgemeines Verständnis. Er beschrieb seine Idee von Coaching in diesem Fall, als eine schnelle, zielfdienliche Beratung wie es bei ihm geschäftlich und privat weitergehen kann.

Herr P. beschrieb die für ihn schwierige Situation, mit einem gemeinsamen Freund eine Firma zu besitzen, bei der in der Zusammenarbeit und damit auch im zwischenmenschlichen Bereich erhebliche Probleme entstanden sind. Er wünschte sich eine gute Lösung, wie er mit dieser Situation umgehen könnte.

Es wurde ein Treffen in meinen Räumlichkeiten vereinbart, da er sich dies als angenehm vorstellen konnte.

Nach einer Aufwärmphase erklärte ich kurz meinen beruflichen Hintergrund und stellte meine Arbeitsweise dar. Ich erläuterte, dass Diskretion, Verschwiegenheit und gegenseitige Akzeptanz wichtige, unabdingbare Elemente in unserer Arbeitsbeziehung sind, dass es eine Veränderungsbereitschaft geben muss, ein aktives Arbeiten mit den eigenen Anteilen nötig ist, und dass ich eine systemische Ausbildung habe und gern lösungsorientiert mit einem Hang zum Pragmatismus arbeite. Es wurde sich über das Verständnis darüber ausgetauscht und abgestimmt. Herr P. schilderte sein Anliegen.

Er ist studierter Ingenieur für Maschinenbau und Wirtschaft und Angestellter in einer großen Firma. Dort ist er im Vertrieb tätig.

Er hat noch aus Schultagen einen guten Freund, zu dem er auch familiär einen intensiven Kontakt pflegt. Seine Frau hat zu diesem Freund ebenfalls eine gute Beziehung, deshalb konnte sie nicht mehr neutral sein.

Der Freund hatte eine Geschäftsidee, die beide gut fanden.

Aus einer Laune heraus wurde beschlossen, diese etwas größer auszubauen. Herr P. schlug vor, da er finanziell viel besser aufgestellt war, Geld zu investieren. Die Idee war, die Vermarktung des Produktes im Internet und Werbung in Form von Flyern zu schalten.

Ziel war es seitens Herrn P. ein zweites Standbein für sich zu schaffen. Für den arbeitslosen Freund, der auf der Suche nach Selbstverwirklichung schien, sollte es die Chance zur Selbstständigkeit sein.

Es lief langsam an. Sie waren ca. zu gleichen Anteilen tätig.

Problematisch wurde es im 2. Jahr. Die Aufträge wurden mehr. Herr P. koordinierte, kümmerte sich um die Finanzen, Steuern, Fristen und alles Organisatorische und konnte aufgrund seiner beruflichen Haupttätigkeit nur wenig zusätzlich, praktisch mitarbeiten. Der Freund hielt sich nicht an Absprachen und erledigte Aufträge nicht, die ihm Herr P. aus zeitlichem und normal verteiltem Arbeitsaufwand zuwies.

Bestellungen konnten nur in letzter Minute verschickt werden. Das schaffte Frust.

Herr P. erzählte, dass er sich oft angegriffen, genervt und aggressiv seinem Freund gegenüber fühle. Außerdem fand er es nicht gut Anweisungen geben zu müssen, immer wieder zu kontrollieren und zu mahnen. Es entwickelten sich Spannungen.

Er befürchtete, dass die Freundschaft in die Brüche gehen könnte, dies wolle er aber nicht.

Herr P. formuliert als Anliegen das er sein Geld, das er investiert hatte, wieder erwirtschaften wolle, aber auch klären möchte, dass sein Freund daran beteiligt ist und sein muss. Auf die Frage, wie ihm Coaching dabei helfen könne, gab er seinen Wunsch nach einer konkreten Handlungsstrategie wieder. Er wolle einerseits die Freundschaft halten, aber andererseits das Geschäft profitabel und ohne Verluste führen oder gegebenenfalls auflösen. Am Ende des Coachings möchte er sich darüber klar sein.

Auf die Frage, was er glaubt, wie viele Sitzungen notwendig erscheinen antwortet er: „So viele Sitzungen wie nötig und so wenig wie möglich, da ich diese Situation schnell geklärt haben möchte, um mich nicht weiter zu belasten.“

Es wurden Vertragsinhalte besprochen und dargelegt und ein neuer Termin vereinbart.

Hypothese

Es gibt eine langjährige Freundschaft. Beide verstehen sich sehr gut und haben eine gute freundschaftliche Basis. Das war der Anlass für die Idee eines gemeinsamen Geschäftes.

Private und geschäftliche Befindlichkeiten wurden scheinbar nicht klar voneinander abgegrenzt.

Gab es eine klar festgelegte Aufgabenverteilung? Bestanden Festlegungen über die Ausschüttung des Gewinnes? Gab es Verträge zwischen beiden? Wurde alles mündlich vereinbart? Welche Möglichkeiten ein Geschäft zu führen gibt es?

Es scheint eine große Unklarheit zu bestehen, zumindest auf der Seite Herrn P. Vermutlich liegt der Schwerpunkt auf dem Beziehungs- und daraus resultierend Leistungs- und Leitungsbereich. Aufgrund meiner inneren Haltung und Profession glaube ich den Coachingfall annehmen zu können.

Beim Folgetermin beschrieb er nach einem kurzen einleitenden Gespräch den aktuellen Stand der Dinge.

Es gab viele Anfragen und Bestellungen. Es machte ihm aber keinen Spaß mehr, da er dies als zusätzliche Belastung neben seiner Haupttätigkeit empfand und sein Partner nicht genug mitarbeitete. Im Gegensatz dazu erkannte der Freund die Tätigkeiten Herrn P.'s nicht an, was die Führung des Geschäftes und die hauptberufliche Belastung betraf.

Die Beschreibung des Freundes, durch Herrn P., fiel eher wenig wertschätzend aus.

Hypothese

Es gibt unterschiedliche Auffassung zum Ziel des Unternehmens. Herr P. formuliert es als zweites Standbein. Sein Partner sieht es möglicherweise nicht als seine Priorität an. Das wird aber von ihm erwartet.

Es gibt keine Rollenklarheit. Herr P. sieht sich als Geldgeber und Hauptakteur - als Geschäftsführer. Der Partner denkt nicht betriebswirtschaftlich, sondern in persönlichen und privaten Dimensionen. Für ihn ist eine Hierarchie scheinbar nicht erkennbar. Die Lebensphilosophie beider ist nicht identisch.

In Anlehnung meiner inneren Hypothese fragte ich nach. Wir verständigten uns über den Sachverhalt und ich bot erste Bilder und Spiegelungen an, um einen emotionalen Zugang zur Erzählung herzustellen.

Die Situation war vollständig beschrieben.

Wir begannen mit einer Lösungsentwicklung. Für den Partner wurde ein zusätzlicher Stuhl aufgestellt, um das Ausgeschlossene im Auge zu behalten. Nachdem die eigene Sichtweise beschrieben wurde, konnten nun die verletzten Werte und Bedürfnisse geklärt werden.

Mit Hilfe systemischer Fragen wurde versucht die Zirkularität der Beziehung sichtbar zu machen.

Welche positiven Eigenschaften schätzen sie an ihrem Freund? Was glauben sie denkt der Freund über die Situation? Was würde er sagen, wenn wir ihn zu dieser Freundschaft befragen? Weiß der Freund möglicherweise, was Herr P. über ihn denkt?

Was steht auf dem Spiel?

Vorwürfe konnten in Wünsche umformuliert werden. Durch einen Stuhlwechsel und ein Kurzinterview kam Herr P. in die Rolle seines Gegenübers. Aus dieser Perspektive war es ihm besser möglich Sichtweisen, Werte und Wünsche der anderen Seite wahrzunehmen. Das führte zu einem ersten Verstehen und einer gewissen Entspannung.

Ich gab ein Feedback, um die Situation noch einmal klar zu umreißen und um Herrn P. zu fokussieren.

Es konnte nun eine Strategie besprochen werden die Herrn P. handlungsfähig machte.

Durch systemische Fragen, Skalierung und das Geben von Feedback erarbeitete er sukzessive, welche Formalien in einer geschäftlichen Beziehung nötig sind, dass er in der Leitungsposition ist und diese auch ganz klar einnehmen und kommunizieren muss. Es braucht eine Trennung zwischen Freundschaft und Geschäft zu dem ein Gesellschaftervertrag gehört, der dies betriebswirtschaftlich regelt. Es sollte Orte geben, an denen gearbeitet wird, die nicht mit den privaten Räumlichkeiten der Familie P. verbunden sind.

Ich halte wichtige Punkte des Erarbeiteten fest und händigte sie ihm aus.

Herr P. gibt an, erste Schritte erkannt zu haben und diese auch umsetzen zu können. Neue Termine sollte es, wenn nötig und möglichst spontan geben. Die Sitzung wird wie auch weitere protokolliert und für eine spätere Evaluation des Prozesses genutzt.

4.3 Fall B: Supervision

Frau K. nahm telefonisch Kontakt zu mir auf. Sie hatte mich über meine Internetseite gefunden.

Ich fragte nach dem Anlass der Suche und den Kriterien, die dabei für sie wichtig waren. Sie gab an, dass sie im sozialen Bereich arbeite und Supervision kannte. Sie suchte konkret nach einem Supervisor, welcher systemischen Hintergrund in die Supervision einbringen konnte. Dieser Ansatz war ihr durch das Studium und die Arbeit ihrer Mutter bekannt und gefällig. Diese hatte ihr letztlich auch zu einer Supervision geraten. Auf die Frage nach ihrem Anliegen schilderte sie dies als dringend. Sie sagte, dass es ihr auf Arbeit gar nicht gut gehe. Es gab Dinge, die sie noch geklärt haben wolle bevor ihr Arbeitsverhältnis in 2 Wochen endete. Sie beschrieb, dass es sich um einen Konflikt mit Kollegen handelte. Frau K. schien sehr aufgewühlt und belastet. Sie empfand ihre Situation, aufgrund der Zeitspanne die ihr blieb, als krisenhaft, und wollte diesen Zustand ganz schnell für sich geklärt wissen. Ich lud sie in meine Praxisräume ein.

Nach der Aufwärmphase stellten wir uns gegenseitig vor, wobei ich begann meine Arbeitsweise, meine Haltung und meine Werte zu beschreiben.

Diese sind identisch mit denen im vorangegangenen Fall des Coaching. Es wurde sich über das Verständnis darüber ausgetauscht, abgestimmt und Unstimmigkeiten geklärt.

Fragen nach Kenntnissen, Erfahrungen von Supervision, Erwartungen, Wünschen, was sein darf und was auf keinen Fall passieren soll, wurden erörtert.

Dann stellt sich Frau K. sehr ausführlich selbst vor.

Themen wie Fehlgeburt, Geburt des 2. Kindes, eine mögliche Wochenbettdepression, Erkrankungen in der Familie sowie beruflicher Werdegang spielten eine Rolle.

Sie schilderte, dass ihre Mutter und ihre Schwester Ressourcen bei beruflichen Fragen darstellten. Sie könnten sie aber auch manchmal nicht verstehen. Den Partner wolle sie nicht mehr so involvieren, sie glaubte, dass überfordere ihn. Deshalb suche sie nach jemandem Außenstehenden. Da sie selbst im sozialen Bereich arbeitete, schien ihr eine Einzelsupervision angemessen. Weiter beschrieb sie nun sehr ausführlich ihre berufliche Situation.

Es ging um Vertrauensmissbrauch unter Kollegen, Gelächter, Arbeitsanspruch, eigene Erwartungen und Erwartungen von anderen, Wahrnehmung der eigenen Person, fehlendes oder verletztes Selbstwertgefühl, auch in der Vergangenheit und Ängste. Frau K. konnte sich nur schwer fokussieren und sprang beim Erzählen hin und her. Sie hatte scheinbar einen hohen Leidensdruck, den sie zunächst erst einmal aussprechen musste.

Wichtig war auch hier zu klären, was aus Sicht der Klientin das Ziel der Supervision sein sollte.

Dafür wurden auszugsweise folgende systemische Fragen formuliert:

Was hat sie dazu veranlasst, an Supervision zu denken? Was müsste passieren, damit sie am Ende dieser Sitzung das Gefühl haben, Supervision unterstützt und bringt sie weiter? Woran würden sie einen Erfolg spüren? Was soll am Ende für sie

anders sein als jetzt? Welche Punkte wollen sie für sich klären? Was darf nicht passieren?

Es kristallisierte sich heraus, dass Frau K. ihre Verletzlichkeit thematisieren möchte. Sie will ihr Gesicht wahren und trotz dieser allgemein misslichen Situation einen guten Abschluss finden. Gleichzeitig möchte sie ihre Angst vor der nächsten Arbeitsstelle lösen und eventuelle Fehler schon beim Einstieg vermeiden.

Hypothese

Das Thema scheint ihre Selbstwahrnehmung, die möglicherweise gestört ist, zu sein. Biografische Themen scheinen einen großen Anteil einzunehmen. Es geht nicht nur um die Rolle, die sie im Arbeitsverhältnis einnimmt, sondern auch um die Rolle in ihrer Familie und im Leben. Sie schildert viele Verletzungen, die sie für sich nicht einordnen kann.

Im Wesentlichen stellt sie sich als Opfer dar. Das Thema scheint sich im Beziehungsbereich und weniger im Leistungsbereich zu befinden. Ich kann diesen Supervisionsfall annehmen, da dies meiner Profession entspricht.

Wir verständigen uns darauf, dass wir es uns grundsätzlich vorstellen könnten miteinander zu arbeiten und klären die Rahmenbedingungen.

Es werden Vertragsinhalte besprochen und dargelegt. Es wird ein neuer Termin vereinbart.

Bei der Frage nach der Häufigkeit möchte sie sich nicht festlegen. Sie sieht den Prozess eher langfristig einmal im Monat. „Ich dachte, ich behalte sie jetzt immer. So schnell wird sich das nicht erledigen. Da wird es wohl immer wieder mal Situationen geben, in denen ich Sie benötige.“ Frau K. sucht einen Begleiter.

Die zweite Sitzung begann ohne eine große Aufwärmphase. Frau K. war sofort im Thema und es verlief immer noch im Modus „des Ballast Abwerfens“. Frau K. klagte viel über andere und ihr Leben, und dass sie sich oft missverstanden fühlte. Ich fragte genauer nach und spürte ich muss mich länger mit ihr in der Problembeschreibung bewegen. Dies schien für sie wichtig, um überhaupt arbeitsfähig zu sein. Wir arbeiteten gemeinsam daran, was in der heutigen Sitzung ihr Anliegen sein sollte.

Sie beschrieb noch einmal ihre berufliche Situation konkreter. Sie konnte dann formulieren, dass sie sich wünschte, in einer Woche ihren Arbeitsplatz mit „Würde“ zu verlassen und ohne das schlechte Gefühl versagt zu haben. Sie wolle die Tür schließen und mit Optimismus in die Zukunft schauen. Das wäre für diesen Moment ihr Ziel.

Nachdem ich glaubte, dass die Situation im Moment ausreichend beschrieben sein könnte und durch gezieltes Nachfragen eine gewisse Struktur der Geschichte deutlich geworden war, arbeiteten wir daran, dass Frau K. ihre persönliche Situation für sich klarer sehen konnte, ihre Werte und Hintergründe erkannt und damit für sich Zusammenhänge im Fühlen und Handeln ihrer eigenen und der anderen Personen verstehen konnte.

Methodisch bediente ich mich im gesamten andauernden Prozess systemischer Fragen, des Reframings, des Spiegels, des Doppelns und des Rollentausches. Im Verlauf führte ich für mich kleine Protokolle mit den wichtigsten Aussagen und erarbeiteten Schwerpunkten. Frau K. bekam diese selbstgeäußerten Erkenntnisse in schriftlicher Form auf ihren Wunsch ausgehändigt.

Ihr Arbeitsthema wechselte bei jeder Sitzung und war immer auf die aktuelle Situation bezogen, in der sie sich gerade befand. Das übergeordnete, begleitende

Ziel war die Stärkung ihrer Persönlichkeit, das Bewusstwerden ihrer professionellen Rolle und das Arbeiten an ihre Selbstwahrnehmung im Kontext zu ihrer Biographie. Nach 7 Sitzungen kam es zu einer ersten Zwischenbilanzierung. Frau K. konnte eine neue Arbeitsstelle beginnen. Sie hatte große Ängste. Ich beschloss, durch das methodische Nutzen eines Zahlenstrahls mit ihr zu arbeiten. Ich leitete sie an, verschiedene Positionen einzunehmen, um zu sehen und zu fühlen wo sie zu Beginn stand, wo sie sich jetzt befand und welchen Ausblick sie genießen könnte. Weitere Sitzungen wurden vereinbart.

5 Ausgewählte relevante Grundvoraussetzungen für meine Beratungshaltung

An die Durchführung eines Coachings- als auch eines Supervisionsprozesses sind Voraussetzungen geknüpft, ohne die ein von der Beziehung zwischen Berater und Klient getragener Beratungsprozess nicht gelingen kann. Das betrifft sowohl den Coach / Supervisor als auch den Klienten und sollte daher von beiden beachtet werden.

Ein erster Schritt, um gemeinsame Schnittmengen oder aber auch Unterschiede zu benennen, ist das Überprüfen ausgewählter Voraussetzungen auf ihre Passung miteinander. Dabei beziehe ich mich auf meine persönlich erworbenen Voraussetzungen bezüglich meiner Profession.

5.1 Voraussetzungen in der Person

Die beraterische Kompetenz ist eine übergreifende System- und Handlungskompetenz. Diese, in einer Ausbildung und auch noch danach erworbenen Kompetenz, empfinde ich als Grundlage für mein Coaching und mein Supervisionskonzept.

Sie umfasst

1. die persönliche Kompetenz
 - biografische/berufsbiografische Reflexionskompetenz
 - Selbst- und Lebenserfahrung
 - regelmäßige Reflexion der eigenen Arbeit
 - Aufmerksamkeit, Interesse, Flexibilität
 - Empathie
2. die praxeologische Kompetenz
 - ein eigenes Konzept und angemessene Gestaltungskompetenz
3. die Prozesskompetenz
 - die Fähigkeit zur prozessbezogenen Diagnose und Interventionskompetenz
4. die methodische Kompetenz
 - die Fähigkeit, Methoden und Techniken in Einklang mit dem diagnostischen Anliegen und dem Interventionsziel zu verknüpfen
 - Erfahrungen im Umgang mit psychotherapeutischen Interventionen, möglichst mehrerer Richtungen (von Vorteil sind z.B. Psychoanalytische Schulen, Familien- und Systemtheorie)
 - problem- und klientenzentrierte Gesprächsführung.
5. Feldkompetenz

6. die ethische Kompetenz und Haltung

- das Vorhandensein und Entwickeln einer menschlichen, von Werten geprägten supervisorischen Haltung.

In beiden Beispielen sind diese Kompetenzen gleichermaßen eine Notwendigkeit. Beim Überprüfen der Anforderungen eines Coaches wird in der Literatur immer wieder im Unterschied zur Supervision herausgestellt, dass eine (betriebs-) wirtschaftliche Kompetenz zu den Grundvoraussetzungen gehört. Im exemplarischen Coachingfall ist mir dies zum Teil begegnet. Sicher hätte ich Herrn P. auch ohne dieses Wissen coachen können, dennoch verleiht eine gewisse Grundkenntnis im betriebswirtschaftlichen Bereich auch eine wichtige Feldkompetenz und damit eine Sicherheit in der Methoden- und Interventionsauswahl. Aber auch im Supervisionsbereich ändern sich Anforderungen und Arbeitswelten und so kann ich für mich an dieser Stelle festhalten, dass eine weitreichende, universale Ausbildung und ein breites Fachwissen in beiden Bereichen notwendig sind.

5.2 Freiwilligkeit

Das Coaching / die Einzelsupervision ist freiwillig gewünscht, der Klient hat ein eigenständiges Interesse - eine erzwungene Beratung ist eben keine Beratung. Dies wurde in den Fallbeispielen gut sichtbar. Es gab einen Leidensdruck, der persönlich wahrgenommen wurde und durch Eigeninitiative zur Kontaktaufnahme führte. Beide waren sich sicher das richtige Beratungsformat anzufragen und schienen vorinformiert.

5.3 Diskretion

Thematisierte Inhalte bleiben in jedem Fall vertraulich. Dies sollte dem Klienten klar und bewusst sein, damit er sich offen in den Prozess einbringen kann. Ohne Diskretion können keine wirklich heiklen, sonst eher verschwiegenen Bereiche, behandelt werden. Es ist wichtig, dies bereits bei der ersten Kontaktaufnahme zu signalisieren und eine gewisse innere Haltung auszustrahlen und zu repräsentieren. Im Bezug auf die beiden Beispiele wird im Supervisionsprozess deutlich wie wichtig Diskretion wahrgenommen wird. Die Klientin in der Supervision nutzt sofort die Chance des „von der Seele Redens“ und gibt viele persönliche Details preis. Sie sucht jemanden Außenstehenden, mit dem sie ihre Empfindungen teilt und der sie begleitet.

5.4 Gegenseitige Akzeptanz

Neben rationalen Argumenten ist die gegenseitige Akzeptanz unter anderem von emotionalen Faktoren abhängig, d. h. der „Chemie“ zwischen Berater und Interessenten, sowie der gegenseitigen Passung. Berater und zu Beratender sollten eine gewisse Milieuverträglichkeit aufweisen. Das scheint für mich in der Supervision genauso wichtig wie im Coaching.

Der Leitwert „Authentizität“ zum Beispiel ist keinesfalls überall gültig und nicht immer der wichtigste Maßstab einer Persönlichkeit. Dieser gilt vor allem für das Selbstverwirklichungsmilieu der Mittelschicht innerhalb unserer Gesellschaft, aber nicht unbedingt für Top Manager.

Am besten ist es für mich, wenn ich über das jeweilige Thema und das Ziel entsprechende Kenntnisse besitze, um Verständnis für die Situation, wie auch über den zu erreichenden Zielzustand aufbringen kann, um Handlungsalternativen „realistisch“ einschätzen zu können.

Der Coach, als auch der Supervisor, sollten als kompetent, aber gleichrangige Partner wahrgenommen werden, die über Beratungs-Know-how verfügen und integer sind. Damit ist die Grundeinstellung verbunden, dass es sich nicht um den „allwissenden Berater“ und den „darauf angewiesenen Klienten“ handelt, welcher weise Ratschläge benötigt. Schwerpunkt ist nicht das Vorgeben von Lösungen, sondern die gemeinsame Entwicklung. Das entspricht meiner persönlichen Haltung und dem Fokus, den ich auf die Beziehungsarbeit lege.

Sowohl im Coaching- als auch im Supervisionsbeispiel wird dies deutlich.

Herr P. empfand mich als gleichwertigen Partner im Sinne von Kompetenz und Augenhöhe. Wäre dies nicht der Fall gewesen, wäre es nicht zu einer Arbeitsbeziehung gekommen. Durch meine Hypothesenbildung und Fallbesprechung mit einem Kollegen konnte ich mich ein wenig über das eventuell nötige Fachwissen in Geschäftsbeziehungen informieren. Dadurch war es mir möglich auf Kenntnisse bei der Gründung einer GbR zurückzugreifen. Ich wäre trotz Lösungsorientierung, Feedback und den anderen methodischen Vorgehensweisen möglicherweise nicht so schnell mit ihm zur Entwicklung einer Lösung gelangt.

Im Unterschied dazu schien es Frau K. beim ersten Kennenlernen wichtiger zu sein, eine emotionale Akzeptanz wahrzunehmen, da sie vorrangig das Ziel verfolgte sich auf der Gefühlsebene zu entlasten.

5.5 Offenheit und Transparenz

Es geht immer um die Bearbeitung von Themen, welche für den Klienten als „heikel“ empfunden werden und meistens ist es ihnen befremdlich und schwierig diese offen zu besprechen bzw. sich darüber mit anderen auszutauschen. Wichtig ist es, eine spannungsfreie Situation zu schaffen, die zur Offenheit ermutigt. Das ist nur möglich, wenn Diskretion gewährleistet und nicht bewertend agiert, sondern sich als unabhängiger Berater verstanden und als solcher wahrgenommen wird. Das bedeutet konkret und in meiner persönlichen Haltung und methodischen Arbeitsweise, auch unangenehme Fakten zu benennen, keine falsche Höflichkeit walten zu lassen und dennoch nicht schonungslos, sondern ermutigend zu sein. Bei dieser „Gratwanderung“ ist stetige Selbstreflexion wichtig.

In beiden Fallbeispielen konnte so gearbeitet werden. Im Coachingfall war die methodische Auswahl dazu eher führender. Dies liegt aber im Wunsch des Klienten begründet, welcher sich eine zügige und handlungsorientierte Arbeitsweise bewusst gewünscht hatte.

5.6 Neutralität

Klienten erhalten zuweilen nur noch verzerrte Rückmeldungen ihres eigenen Verhaltens und ihrer eigenen Leistung aus ihrem Umfeld, was zu einer Verzerrung der (Selbst-)Wahrnehmung und des Verhaltens führen kann. Das war in beiden Fällen gut spürbar.

Frau K. haderte mit der gespiegelten Wahrnehmung ihrer Kollegen. Sie konnte sich selbst, ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten nur schwer wahrnehmen.

Herr P. konnte sich selbst, seine Bedürfnisse und die Notwendigkeit einer Geschäftsführung sehen, hatte aber keine Wahrnehmung über die eigene Wirkung bezüglich seines Freundes.

Als Berater kann ich nur wirksam sein, wenn ich in der Lage bin, eine neutrale, nicht politische, ideologische Rückmeldung zu geben. Dies ist nicht immer leicht, weil jeder Mensch, also auch ein Berater, eine Werthaltung besitzt. Wichtig ist eine stetige Reflexion, um zwischen privater Werthaltung einerseits und beruflicher Neutralität andererseits zu differenzieren.

Bei genauer Betrachtung und Analyse konnte ich feststellen, dass die in der Coachingliteratur als unvoreingenommener „Sparringpartner“ bezeichnete Art der Beziehung, Unterschiede zu der Idee der „Partnerschaft“ in der Supervision aufweist. Im Wesentlichen bedeutet „sparring“ in Gedankenaustausch mit dem Partner zu gehen, sich auseinanderzusetzen. Schaut man auf die Begrifflichkeit, so kommt „spar with someone“ - „sich mit jemanden auseinandersetzen“ - aus dem englischen und ist eine Form des Trainings, die es in vielen Kampfsportarten gibt. So wird Coaching als eine Form des Trainings zur Vorbereitung auf schwierige Aufgaben gesehen. Dies hat vermutlich auch Auswirkungen auf den Prozess. Ein Training, um mich in einer Situation zu verbessern, hat eine andere Zielgerichtetheit, als auf bestimmte Fälle oder Situationen zu schauen die ich verstehen möchte und damit möglicherweise ändern kann.

In meinen konkreten Falldarstellungen kann ich diesen Unterschied daran festmachen, dass es zwar in beiden Situationen, im übertragenen Sinn, um die Vorbereitung auf neue Aufgaben ging, dies im Coachingfall aber eher auf Grund der Kürze, Prägnanz und zielgerichteten Handlungsorientierung „kämpferischer“ als im Supervisionsfall war. Hier ging es weniger um Training, sondern mehr um reflexive unvoreingenommene Begleitung der aktuellen Prozesse.

5.7 Veränderungsbereitschaft

Teilweise ist es den Klienten nicht bewusst, dass sie zwar einerseits eine Veränderung wünschen, aber andererseits alles, nur nicht sich selbst verändern wollen. Im überzeugten Glauben an den eigenen Veränderungswillen wird zuweilen nicht bedacht, dass die Veränderungen eher dort nötig sein könnten, wo die Bereitschaft zum Wandel eher gering ausgeprägt ist. Auf diese typischen Situationen sollte man vorbereitet sein und methodische Möglichkeiten besitzen den Klienten zu unterstützen.

Im Bezug auf meine Beispielfälle möchte ich sagen, dass dies in der dargestellten Sequenz nicht deutlich erwähnt wird, aber im Supervisionsfall sich im Verlauf darstellt. Sowohl im Coaching als auch im Supervisionsfall würde ich hier methodisch ähnlich vorgehen und keine Unterscheidung vornehmen können.

5.8 Ziel- und Leistungsorientierung

Um beide Beratungsformen anbieten zu können, ist es schon aufgrund der Definition von Coaching nötig, Ziel und Leistungsorientierung in meine ausgewählten Grundvoraussetzungen aufzunehmen.

In der Literatur wird dazu beschrieben, das Coaching einen besonders zweck- und zielgebundenen Prozess darstellt. Oft werden erst im Coachingprozess die eigenen Anliegen des Klienten sichtbar. Der Coach ist den gemeinsamen, im Prozess

gefundenen und entwickelten Zielen verpflichtet, und diese werden leistungsorientiert verfolgt (Vgl.: Rau; Coaching S. 297).

Eine Garantie zur Zielerreichung kann der Coach nicht geben, da die Verantwortung dafür nicht bei ihm allein liegt. Es kann also nur ein Dienstvertrag in Form einer erbrachten Dienstleistung abgeschlossen werden und kein Werkvertrag (welcher ein bestimmtes Werk verspricht).

Dieser offene Prozess ermöglicht den Veränderungserfolg, da an den tatsächlichen Anliegen des Klienten gearbeitet wird, die immer wieder neu abgestimmt werden, statt sich zu früh auf unreflektierte Ziele festzulegen.

Dies weicht nicht von meiner Vorstellung eines Supervisionsprozesses ab. Auch hier ergibt sich das Ziel oder Anliegen und die klare Formulierung erst im Prozess. Auch der Supervisor verfolgt die gefundenen und entwickelten Ziele gemeinsam mit dem Klienten und auch er kann keine Garantie geben.

Einen Unterschied empfinde ich allerdings in der Verwendung des Wortes „leistungsorientiert“. So erscheint mir zielgerichtet und leistungsorientiert eher stimmig im Coaching. Im Fallbeispiel ist dies ganz klar formuliert. Herr P. spricht von: „So kurz wie möglich und so lange wie nötig.“ Themen wie Leistung spielen eine große Rolle, zum Beispiel die Frage: „Was leiste ich und was leistet der andere?“. Im Gegensatz dazu hat Frau K. die Idee zum Prozess:

„Ich dachte, ich behalte sie jetzt immer. So schnell wird sich das nicht erledigen. Da wird es wohl immer wieder Situationen geben in denen ich Sie benötige.“ Hier spielt Leistung und Zielorientierung weniger eine Rolle. Bei Frau K. scheint im Gegensatz zu Herrn P. eher der Weg das Ziel.

5.9 Zusammenfassung

Bezüglich der Grundvoraussetzung für einen Supervisions- bzw. Coachingprozess gibt es viele gemeinsame Schnittmengen. Diese ergeben sich aus der allgemeinen Gültigkeit für Beratung.

Anhand der exemplarischen Fallbeispiele lässt sich zunächst festhalten, dass der sich hier zeigende größte Unterschied spürbar im Bereich Leistungsorientierung und Zielgerichtetheit im Coaching gegenüber einem reflektierenden begleitenden Prozess in der Supervision besteht.

Im ausgewählten Coachingfall ging es weniger darum die eigene Persönlichkeit zu ergründen, sondern eher um eine schnell gewonnene Handlungsfähigkeit bezüglich eines wirtschaftlichen Unternehmens und der eigenen Rolle. Das Erlernen von „Schlüsselqualifikationen“, wie Kommunikationskompetenz und Führungsfähigkeit, standen im Vordergrund. Was tue ich wie, um meine Rolle auszufüllen, die ich mir gesucht habe? Es stellte sich weniger die Frage: Möchte ich die Rolle? Passt sie zu mir?

Im Supervisionsbeispiel gab es ebenfalls den Impuls zur Entwicklung einer Handlungsstrategie. Vorrangig ging es aber um individuelle Aspekte des beruflichen Handelns, persönliche Verwicklungen im beruflichen Kontext und biografische Themen, die in der beruflichen Situation eine Rolle spielten.

In den beiden für mich relevanten Fallbeispielen ergibt sich also ein Unterschied im Setting und dem damit verbundenen Auftrag.

Es geht im übertragenen Sinn in beiden Fällen um die Reflexion beruflichen Handelns, um Entlastung, eine Analyse der Arbeitssituation, der Wiederherstellung der beruflichen Handlungsfähigkeit etc. Es geht aber im Coachingfall auch um

spezifische inhaltliche Fragen, zum Beispiel: Wie gestalte ich einen Gesellschaftervertrag? Coaching ist hier eine Mischung aus Prozess- und Fachberatung.

Ich möchte festhalten, Coaching und Supervision sind interaktive, personenbezogene Beratungs- und Begleitungsprozesse, die primär berufliche Anliegen umfassen (individuelle Beratung auf Prozessebene).

Coaching und Supervision finden auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt.

Coaching und Supervision zielen immer auf (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen.

Coaching und Supervision arbeiten mit transparenten Interventionen und erlauben keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.

Coaching und Supervision setzen ein ausgearbeitetes Konzept voraus, welches das Vorgehen erklärt und festlegt und bestimmt, welche Interventionen und Methoden verwendet werden, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept dem zu Beratenden soweit transparent gemacht sein, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können.

Coaching und Supervision finden in der Regel in mehreren Sitzungen statt und sind zeitlich begrenzt. Ziele sind immer die (Wieder-)Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulierungsfähigkeit des zu Beratenden, d.h. der Coach und der Supervisor sollte seinen Gegenüber so beraten bzw. fördern, dass er letztendlich nicht mehr benötigt wird.

Unterschiedlich könnte sich die Zielgruppe herausstellen.

Coaching richtet sich an eine bestimmte Personengruppe mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben, wie dies im Beispielfall konkret gewünscht wurde. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind von Vorteil, um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können.

6 Beratungsphasen in der Einzelberatung

Im allgemeinen Beratungsprozess lassen sich eine Initial-, Produktions- und Analysephase und Lösungsentwicklung, sowie eine Sicherungs- und Reflexionsphase beschreiben. Anhand dieser Phasen sollen beide Fallbeispiele betrachtet werden.

6.1 Initialphase

In der Initialphase geht es um das Ankommen, Anwärmen, Orientieren und eine erste Auftragsklärung.

Das ist die erste wichtige Phase in jedem Beratungsprozess. Es muss eine Beziehungsebene hergestellt werden. Mir ist es an dieser Stelle besonders wichtig die Beweggründe der Anfrage zu verstehen und einordnen zu können.

Gibt es eine Passung zwischen dem Klienten und mir? Kann ich das, was er sich wünscht, mit meiner Profession bedienen? Welche Erwartungen gibt es an mich und den Prozess? Welche Werte und Haltungen begegnen sich, und kann ich diesen

Auftrag, als den, der er scheint, annehmen? Welche Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich?

Rahmenbedingungen, Setting und der formale als auch psychologische Vertrag müssen klar besprochen sein.

Zentrale Fragen sind:

- Was hat sie auf die Notwendigkeit eines Coaching / Supervision gebracht?
- Wann wäre ich aus ihrer Sicht hilfreich?
- Welche Ziele verfolgen sie mit dem Coaching / Supervision?
- Welche Erwartungen haben sie an mich?
- Welches wäre ein sicherer Weg ihnen das Coaching / Supervision zu vermiesen?

Es wird eine erste Problemsicht vorgenommen, diffuse Problemsituationen werden analysiert, konkrete Problemfelder werden erstmals versucht abzugrenzen. Am Ende des Erstgesprächs kommt es zum Überreichen des Dienstleistungsvertrages. Der Vertrag enthält hauptsächlich:

- an der Beratung beteiligte Personen
- grob formuliertes Arbeitsthema
- die Anzahl und Dauer der einzelnen Termine
- die Abstände zwischen den Terminen
- den Ort, an dem die Beratung stattfinden soll
- die Geheimhaltungspflicht
- die Haftungspflicht
- die Art der Rechnung
- die Höhe des Honorars
- die Aufwandsentschädigung für Spesen
- die Zahlungsweise
- Vereinbarungen über die Kosten bei Ausfall von Terminen

Diesen Vertrag verwende ich bei beiden Beratungsformen, da er für mich das Wesentliche enthält.

Sowohl im Coaching- als auch im Supervisionsfall wurden die Erwartungen sehr genau abgefragt. Beide Klienten hatten sich vorinformiert über mich als Person, als auch meine mögliche Arbeitsweise. Es gab Vorstellungen über das gewählte Format. Dieses schien mir nach Abfragen des Verständnisses darüber stimmig.

Die Frage nach Coaching im ersten Fall erschien nach der Schilderung der Problemlage verständlich, da es sich hierbei um ein Leitungsthema und das Führen eines Geschäftes handelte. Es ging darum, wie fülle ich eine Rolle aus und nehme sie an.

Bei der Anfrage zur Supervision war das Grundthema eher, wie gestalte ich meine Arbeitsbeziehungen und welchen Anteil habe ich am Gelingen. Das macht zwei unterschiedliche Begrifflichkeiten möglich. Ebenso da sich bereits in der Initialphase herauskristallisierte, dass im Coachingfall eine kurzfristige, zielgerichtete und handlungsorientierte Arbeitsweise erwünscht war, während der Supervisionsfall eher längerfristig und reflektierend verstanden werden wollte.

Allein die unterschiedlichen Termini ließen mich aber nicht unterschiedlich methodisch vorgehen. Hätte Herr P. eine Leitungssupervision gewünscht, wäre dies für mich ebenfalls das richtige Format gewesen.

6.2 Analysephase und Lösungsentwicklung

In der Analysephase arbeitete ich in beiden Fällen mit Assoziationen, Bildern, Rollentausch, Spiegelungen, Hypothesenbildung und Reformulierungen des jeweiligen Problems.

Entscheidend beim Einsatz von Methoden war die jeweilige Passung. Das bezieht sich auf den Supervisions- als auch den Coachingprozess.

Ich arbeite gern systemisch lösungsorientiert mit einem Hang zum Pragmatismus. Mir geht es um Klärung und Bewältigung, in dem man sich auf mögliche Lösungen und nicht auf Probleme konzentriert. Es stehen die Ressourcen auf dem Weg zum Ziel im Mittelpunkt.

Diese Anschauung und Arbeitsweise konnte ich in beiden Fallbeispielen gleichermaßen nutzen. Es wurden aus meiner Sicht, weder typische Coaching- noch Supervisionsinterventionen benutzt.

Allerdings war die Art und Weise der Verbalisierung marginal unterschiedlich. Im Supervisionsfall spürte ich eher Tendenzen zur Therapie. Ich verwendete mehr Zeit darauf mit Interventionen problemhaltende Muster zu beseitigen, um lösungsfördernde Muster zu initiieren.

Im Coachingfall waren die Methoden eher handlungsorientiert, zum Beispiel durch einen Rollentausch und ein konkretes inhaltliches Erarbeiten geprägt.

Im Supervisionsfall wurden die Methoden eher reflektierend gewählt. So wurde hier der methodische Einsatz eines Zeitstrahles nützlich, um mit einer zielgerichteten Kommunikation eine bestimmte Wirkung zu intendieren, zum Beispiel: „Was haben sie denn schon alles geschafft und wo wollen sie hin?“

Der Prozess im Coaching schien linearer. Frau K. hingegen bewegte sich während des Prozesses immer wieder von der Ur- zur Dezentrierung und zurück. Ein Verweilen in der Urzentrierung schien hier ganz wichtig.

Dieser Unterschied könnte aber auch lediglich in der Verschiedenheit der Personen begründet liegen. Hypothetisch könnte man schlussfolgern, dass der Wunsch nach Coaching durch ein Klientel bestimmt zu sein scheint, wie auch im Beispielfall, das sich eher in der Wirtschaft zu Hause fühlt. Es muss schnell und ganz konkret abrechenbar sein, damit man für sein Geld sieht, was man bekommt. In der Supervision und in dem Bereich, wo diese gewünscht wird, scheint es klarer, dass viele Dinge sich auch erst später im Prozess zwischen den Sitzungen entwickeln. Während beider Beratungsprozesse gibt es wichtige Punkte, die man in einer freischwebenden Aufmerksamkeit beachten sollte. So erscheinen die Fragen nach Übertragung und Gegenübertragung als relevant. Welche Emotionen entwickle ich gegenüber dem Klienten? Wie beeinflussen möglicherweise diese Emotionen meine Beobachtungen? Haben diese Emotionen mehr mit mir oder mehr mit dem Klienten zu tun? Geht es den Mitarbeitern von Frau K. oder dem Partner von Herrn P. eventuell ähnlich wie mir?

6.3 Sicherungsphase

Auch hier ist es in beiden Fällen wichtig, die Handlungserweiterung zu thematisieren und Ergebnisse zu sichern. Es erwies sich als hilfreich zu protokollieren. Beide Klienten nahmen dies gut an. Im methodischen Vorgehen lassen sich keine Unterschiede festhalten.

6.4 Reflexionsphase

Gemeinsam wird der Ist- und Sollzustand abgeprüft. Im Supervisionsprozess verläuft dies ebenso wie im Coaching. Der Ausgangspunkt der Beratung wird thematisiert und mit dem erarbeiteten Ergebnis verglichen. Unterschiede konnte ich in meiner Vorgehensweise nicht feststellen.

6.5 Zusammenfassung

Im Ablauf und in der methodischen Arbeit gibt es anhand der beiden exemplarischen Beispiele aus meiner Sicht viele gemeinsame Schnittmengen und wenige marginale Unterschiede.

Die gemeinsame Schnittmenge ist im Wesentlichen in meiner persönlichen Beraterischen Haltung und meiner Profession begründet.

Supervision und Coaching haben hinsichtlich ihres jeweiligen methodischen Vorgehens eine gemeinsame Basis. Bei beiden Beratungsformen ist es möglich eine große Methodenvielfalt zu nutzen. So lange Berater und Methode sowie Methode und Klient zueinander passen, ist man nicht an bestimmte Interventionen gebunden. Die durch die unterschiedliche Dauer der Prozesse und des gewünschten Settings geschuldete, eher „knackige“ Form des miteinander Arbeitens im Coachingbeispiel, könnte fallspezifisch sein und hat mich (trotz allem) Methoden und Interventionen wählen lassen, die gleichfalls in einer Supervisionssitzung hätten genutzt werden können.

Im Coaching- als auch im Supervisionsprozess wurde mein „Expertenwissen“ zu bestimmten inhaltlichen Sachverhalten abgefragt, die im arbeitsweltlichen Kontext wichtig waren. Durch ein genaues Sondieren, Klären der Rahmenbedingungen und durch Aufstellen von Hypothesen konnte ich mich gut auf die spezifische Thematik der Fälle vorbereiten.

Es empfiehlt sich in beiden Bereichen eine fachliche, psychosoziale und persönliche Kompetenz vorweisen zu können. Die Entwicklung eines persönlichen Konzeptes ist unbedingt nötig.

7 Fazit

Sind Supervision und Coaching als zwei unterschiedliche Praxeologien trennscharf voneinander zu unterscheiden?

Vor diesem Hintergrund versuchte ich die Haltung des Beraters und die gewählten Interventionen und Methoden zu vergleichen.

Ich kann festhalten, dass ich persönlich beide Beratungsformen nicht eindeutig differenzieren kann.

Meiner Meinung nach beruhen Coaching und Supervision auf demselben Basiskonzept, nämlich der „Anleitung zur Selbstreflexion“. Die Selbstreflexion erfolgt durch Rückkopplungsprozesse zwischen dem Supervisions-, Coachings- und dem Arbeitssystem. Der zu Beratende kann in der Supervision oder im Coaching das, was er im Arbeitsfeld erlebt hat darstellen und noch einmal nacherleben. Er kann es unter erweiterten Perspektiven erfassen, einschätzen und dadurch gestalterisch beeinflussen. Diese ist in beiden Formaten ein verbindender Grundgedanke.

durch die Persönlichkeit des Beraters, durch die konkreten Situationsbedingungen und Anwendungsfelder sowie die „Schule“, in der man als Berater sozialisiert ist erhalten.

Den größten Unterschied zwischen Supervision und Coaching sehe ich in der Akzeptanz der Begriffe.

Coaching erfährt im Wirtschaftsbereich eine weitaus höhere Akzeptanz als Supervision was durchaus auf die unterschiedlichen Wurzeln zurückzuführen ist. Daraus resultiert, dass man in der Wirtschaft verankerten Coaching eher eine Identifikation mit der Berufsrolle anstrebt und es um eine Stabilisierung der Arbeitsbindung geht. Im Gegensatz dazu wirkt Supervision diesem Prozess eher entgegen. Hier geht es eher um Abgrenzung und nicht um Verschmelzung. In meiner praktischen Untersuchung konnte ich die nicht als gravierenden Unterschied festhalten.

Coaching und Supervision sehe ich als unterschiedliche Fokussierungen in der Beratung, die in jedem berufsbezogenen Prozess, der nicht thematisch eingeschränkt ist, sich abwechseln können.

Somit wären Coaching und Supervision die Bezeichnung für unterschiedliche Phasen in einem berufsbezogenen Beratungsprozesses, die sich abwechseln könnten und der beides umfasst.

Dies setzt allerdings voraus als Berater ein Konzept und eine Haltung zu entwickeln, welche beide Paradigmen, das emanzipatorische und das realitätsakzeptierende zur Verfügung hat. Der Berater muss also wechseln können zwischen einer systemstützenden und das System einschließlich seiner Machtstrukturen kritisch betrachtet Haltung.

So kann man in beiden Beratungsformen dem Ratsuchenden zur Verfügung stehen und den richtigen Fokus in einer bestimmten Situation wählen.

Für mich und meine Haltung bedeutet dies, dass ich mich als Coach und Supervisor betrachten kann.

Allerdings sehe ich mich momentan im Coaching eher als Beraterin, wenn es um Themen im Beziehungsbereich geht und nicht der wirtschaftliche Aspekt im Vordergrund steht. Um kompetent und auf Augenhöhe zu beraten, würde ich persönlich immer im Sondierungsgespräch prüfen, ob und wie meine Kenntnisse im Wirtschaftsbereich erforderlich sind und inwieweit ich diese anbieten kann.

Schlussfolgernd halte ich für mich fest, pragmatisch verwende ich die Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ synonym, je nach Klientel. In supervisionserfahrenen Organisationen bezeichne ich meine Beratungsform als „Supervision“ im Wirtschaftsbereich als „Coaching“.

Eine Abhilfe könnte man möglicherweise schaffen, wenn beide Begriffe „geschützt“ wären.

8 Literaturquellen

Belardi, Nando(1998): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

Belardi, Nando(1992): Supervision, Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Verlag Jungfermann, Paderborn

Birkenbihl, Vera (2010): Coaching Kompakt Kurs, Olzog Verlag, München

Busse, Stefan,. (2013): Supervision und Coaching als Formate arbeitsweltlicher Beratung, Fortbildungsinstitut für Supervision und Coaching e.V., Mittweida

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (2008): Konzepte für Supervision (Broschüre), Köln

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (2011): Beratungsexpertise für die Arbeitswelt (Broschüre), Köln

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.(Hg) 2010: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession,Osnabrück

Galdynski, Karolina, Kühl, Stefan (Hrsg.) 2009: Black- Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision, VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlag Gmbh, Wiesbaden

Lindner, Erik (2001): Coaching Wahn- Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen Ullstein Buchverlag GmbH, Berlin

Maelicke,B., Horcher,G., Grunwald, K. (Hrsg.) 2013: Lexikon der Sozialwirtschaft, Nomos Verlag Baden- Baden

Neumann-Wirsing, Heidi (2011): Jedes mal anders 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten, Carl- Auer Verlag, Heidelberg

Radatz, Sonja (2011): Einführung in das systemische Coaching, Carl- Auer Verlag, Heidelberg

Rauen, Christopher (2003): Coaching, Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG, Göttingen

Rauen, Christopher (2005): Handbuch Coaching, Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG, Göttingen

Rauen, Christopher (2009): Coaching-Tools II. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Gregor-Rauschenberger, B. & Hansel, J. (1993). Innovative Projektführung. Erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching, Springer, Berlin

Schreyögg, Astrid (2012): Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich ausdrücklich, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine von mir selbstständig und ohne Hilfe verfassten Arbeit handelt.

Datum

Unterschrift Claudia Leibl